



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

EURIDES ALVES BORGES

**PERCEPÇÃO DO SUPORTE ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE
ROTATIVIDADE: um estudo com servidores técnico-administrativos de
uma instituição federal de ensino superior**

Brasília – DF

Novembro/2012

EURIDES ALVES BORGES

**PERCEPÇÃO DO SUPORTE ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE
ROTATIVIDADE: um estudo com servidores técnico-administrativos de
uma instituição federal de ensino superior**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista em Gestão
Universitária.

Professora Orientadora: Doutora, Elaine
Rabelo Neiva.

Brasília – DF

Novembro/2012

Borges, Eurides Alves.

Percepção do Suporte organizacional e intenção de rotatividade: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior / Eurides Alves Borges. – Brasília, 2012.

50 f.: il.

Monografia (especialização) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2012.

Orientadora: Dra. Elaine Rabelo Neiva, Departamento de Administração.

1. Suporte Organizacional. 2. Intenção de Rotatividade. 3. Rotatividade. I. Título.

Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

**PERCEPÇÃO DO SUPORTE ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE
ROTATIVIDADE: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma
instituição federal de ensino superior**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de
Especialização em Gestão Universitária da Universidade de Brasília da aluna:

Eurides Alves Borges

Dra. Elaine Rabelo Neiva
Professora Orientadora

Dra. Jaqueline Gomes de Jesus
Professora-Examinadora

Brasília, 12 de novembro de 2012.

Agradeço a Deus, por ter ultrapassado mais esta etapa em minha vida acadêmica, profissional e pessoal.

Agradeço a todos os professores que ministraram disciplinas, pelos valiosos ensinamentos ao longo do curso de Especialização em Gestão Universitária.

Meus sinceros agradecimentos à professora Elaine Rabelo Neiva pela disponibilidade em colaborar com sua valiosa orientação.

RESUMO

Nas últimas décadas, o estudo sobre a rotatividade de pessoal tem despertado interesse de muitos estudiosos que buscam uma maior compreensão dos indivíduos e suas formas de interagir no âmbito das organizações. Este trabalho propôs verificar se existem relações significativas entre o suporte organizacional percebido, construto definido por Eisenberger *et al.* (1986) como as crenças desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e cuida de seu bem estar, e a intenção de rotatividade dos servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior, a Universidade de Brasília. A amostra foi composta por 193 servidores da carreira de técnico-administrativo, que ocupam cargos diversos, e que trabalham na Universidade de Brasília. O instrumento utilizado foi composto pelo Questionário de Percepção de Suporte Organizacional validado por Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999) e pela Escala de Intenção de Rotatividade validada por Siqueira, Gomide Jr, Moura, & Marques (1997). Para tanto, foram conduzidas análises descritivas e regressão linear como procedimentos metodológicos. Os resultados demonstraram que há uma relação entre o suporte organizacional percebido e a intenção de rotatividade, conforme revela a literatura. Os fatores carga de trabalho e salários, promoção e ascensão contribuíram para a explicação do modelo, sendo que a carga de trabalho se relacionou significativamente e positivamente com a intenção de rotatividade, enquanto que o fator promoção, salários e ascensão se relacionou significativamente e negativamente com a intenção de rotatividade. Os resultados poderão contribuir para o planejamento de ações estratégicas, por parte da organização estudada, a fim de minimizar os efeitos da rotatividade de pessoal.

PALAVRAS CHAVES: 1. Suporte Organizacional. 2. Intenção de Rotatividade. 3. Rotatividade.

ABSTRACT

Throughout the last decades, the studies on the staff turnover have become source of interest for researchers who think through a better comprehension of the people and their forms of interacting by the level of the organizations. This paper proposes to check if there are significant relations between the organizations support perceived, established by Eisenberger *et al* (1986) such as the beliefs developed by the employer on the extension in which the organization highlights his or her contributions and takes care of the general welfare, and the intention of overturning of the technical and administrative civil servants of a superior teaching federal institution, the University of Brasília. The sample was composed by 193 technical and administrative civil servants who have different positions and work at University of Brasília. The instrument used was composed by the Questionnaire of Perception of Organizational Support validated by Oliveira-Castro, Pilati and Borges-Andrade (1999) and by the Scale of Intention of Turnover validated by Siqueira, GomideJr, Moura, & Marques (1997). Thus, the descriptive analysis and the linear regression such as methodological procedures were accomplished. The results show that there is a link between the organizational support perceived and the intention of overturning, as shown by the literature. The issues such as working hours and salaries, promotion and ascension contributed to the explanation of the model. The working hours linked significant and positively with the intention of turning over whereas the promotion, salaries and ascension related significant and negatively with the overturning intention. The results will contribute for the planning of strategy actions by the organization analyzed, as to minimize the effects of the staff turnover.

KEY WORDS: 1. Organizational Support. 2. Intention of turnover 3. Turnover.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados descritivos das variáveis estudadas	30
Tabela 2 - Média das variáveis por sexo	32
Tabela 3 – Média das variáveis por escolaridade	33
Tabela 4 – Média das variáveis por natureza do cargo ocupado	34
Tabela 5 - Média dos fatores de intenção de rotatividade por subgrupos da amostra.....	34
Tabela 6 - Suporte organizacional e intenção de rotatividade (regressão linear).....	36
Tabela 7 - Suporte organizacional e os fatores da intenção de rotatividade (regressão linear)	36

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Formulação do problema	9
1.2	Objetivos	10
1.3	Justificativa	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Percepção do Suporte Organizacional (PSO)	12
2.1.1	Bases teóricas e conceitos de Suporte Organizacional	12
2.1.2	Medidas de Suporte Organizacional	16
2.2	Rotatividade	18
2.2.1	Intenção de Rotatividade	20
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	23
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	23
3.2	Caracterização da organização	24
3.2.1	Carreira e salários dos técnico-administrativos	25
3.3	Participantes	26
3.4	Instrumento de pesquisa	27
3.5	Procedimento	28
3.6	Análise de dados	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
4.1	Resultados descritivos	30
4.2	Resultados da Regressão Linear	35
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
	REFERÊNCIAS	41
	APÊNDICE	45

1 INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional, diante de suas complexas variações de natureza física, estrutural, funcional, social, política e econômica, o indivíduo pode desenvolver percepções, sentir afetos ou ainda construir intenções muito particulares sobre seu trabalho como um todo ou sobre alguns aspectos específicos a ele relacionados. No entanto, podem ocorrer diferenciações entre indivíduos ou grupos ocupacionais no modo e na intensidade com que se identificam ou se apegam às suas respectivas atividades laborais (SIQUEIRA; GOMIDE-JR, 2004).

Para Shein (1982) as organizações existem enquanto entidades psicológicas às quais as pessoas reagem de acordo com a imagem por elas formulada. Quando o indivíduo se identifica com as metas e com as demandas da organização e compromete-se com o trabalho desenvolvido, provavelmente, este está inserido em um contexto em que existe a gratificação dos esforços individuais para com a organização. O suporte organizacional envolve as crenças sobre a retribuição das organizações aos esforços individuais. Essas retribuições podem estar relacionadas às ações de gestão do desempenho; à carga de trabalho adequada; às condições satisfatórias físicas e materiais de trabalho; estilos de gestão e chefia; suporte social; e a planos de salário e ascensão na carreira (NATAL, 2011).

Nesse sentido, Mathis e Jackson (2003) consideram importante valorizar e oferecer aos funcionários condições para que o desempenho individual e organizacional seja aumentado. A retenção de talentos acarreta uma melhor imagem organizacional que por sua vez atrai novos talentos, uma vez que altos índices de rotatividade de pessoal podem comprometer significativamente os resultados organizacionais.

1.1 Formulação do problema

Na tentativa de estabelecer modelos preditivos para o *turnover*, muitos pesquisadores, nas últimas décadas tem se dedicado cada vez mais às pesquisas sobre o tema. Nas décadas de 1960 e 1970, as pesquisas demonstraram que a força de trabalho influenciava de forma significativa os resultados organizacionais. Deste modo, a satisfação e o envolvimento com o trabalho passaram a ter posição de destaque em pesquisas que objetivaram identificar

antecedentes de desempenho e produtividade, bem como do absenteísmo e da rotatividade (SIQUEIRA; GOMIDE-JR, 2004).

A literatura revela que a rotatividade e a intenção de rotatividade são medidas separadamente, e que a intenção de rotatividade é um bom preditor da rotatividade. Os estudos de Mobley (1977), Price e Mueller (1986), indicam existir uma forte relação entre a intenção de sair e o *turnover* efetivo.

Posto isso, dentre as diversas variáveis que poderiam influenciar a rotatividade, pergunta-se: o suporte organizacional percebido poderia ser uma variável que se relaciona com a intenção de rotatividade dos servidores técnico-administrativos da UnB?

1.2 Objetivos

Este estudo tem como objetivo principal identificar correlações entre a intenção de rotatividade e a percepção do suporte organizacional dos servidores técnico-administrativos da UnB.

Sendo assim, pretende-se especificamente:

- a) Descrever o nível de percepção do suporte organizacional dos servidores;
- b) Identificar a intenção de rotatividade dos servidores;
- c) Verificar se existem relações significativas entre o suporte organizacional percebido e a intenção de rotatividade.

1.3 Justificativa

Observa-se que a rotatividade de servidores técnico-administrativo na UnB é notadamente alta. O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI realizado para o quinquênio 2011-2015, aponta, pela análise de SWOT, como ponto fraco para a Universidade a “alta rotatividade de servidores, em função de baixos salários, capacitação insuficiente e precárias condições de trabalho” (PDI 2011-2015, p. 11). A alta rotatividade de pessoal acarreta sobrecarga de trabalho e esvaziamento do quadro de pessoal que passa a ser cada vez

menor, e ainda, o baixo envolvimento institucional dos servidores. Os gestores destacaram ainda, a necessidade de continuidade do processo interno de reestruturação e modernização da Universidade de Brasília, e identificaram como uma das maiores ameaças ao projeto de desenvolvimento institucional à perda de pessoal qualificado para outros órgãos públicos.

Desde o século XX, diversos pressupostos sobre normas sociais foram aplicados para criar argumentos a favor da existência de relações de troca entre empregado e organização. De acordo com essa visão, os atos de trabalho, sejam estes representados por critérios de desempenho, de comparecimento ao trabalho, de permanência na empresa ou de colaboração espontânea com a organização, são formas de o indivíduo manter relações de troca com a organização. Nesse processo de permuta, a organização planeja atrair, manter e incentivar seus empregados através de políticas de gestão de pessoas, oferecendo assim incentivos na forma de retribuições financeiras, econômicas, sociais ou materiais (SIQUEIRA; GOMIDE-JR, 2004).

Nesse sentido, um alto nível de percepção do suporte organizacional pode oferecer inúmeras vantagens para a organização, tais como a redução do absenteísmo e intenção de sair da empresa, aumento do desempenho, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho, comprometimento e comportamentos de cidadania organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE-JR, 2004).

Assim sendo, visando minimizar a inquietude e desconforto gerado pelo desconhecimento de algumas ações humanas no ambiente organizacional, analisando a relação entre a intenção de rotatividade e o suporte organizacional, esta pesquisa poderá contribuir para o planejamento de ações estratégicas da organização em estudo, no gerenciamento eficaz de seus recursos humanos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Percepção do Suporte Organizacional (PSO)

A relação entre o trabalhador e a organização é fundamentada na ideia de troca entre ambos tendo em vista benefícios futuros. Os trabalhadores entram na organização com expectativas sobre o que eles poderão realizar profissionalmente, bem como, sobre o que a organização poderá oferecer-lhe como recompensa pelo seu trabalho e o que poderá oferecer para facilitar o seu trabalho (TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002). A organização, por sua vez, espera dos seus trabalhadores dedicação e lealdade, bem como o comprometimento com os objetivos organizacionais (RHOADES; EISENBERGER, 2002).

As dimensões das interações de troca entre trabalhadores e organização podem ser tanto econômicas, quanto sociais. Sendo que, a dimensão econômica está relacionada a um contrato em que se estipulam exatamente o que será negociado entre as partes. Sob outro prisma, a troca social, envolve o princípio de que favores prestados criam obrigações e expectativas de rendimentos futuros, sendo que a natureza não é fixada previamente. Sendo assim, as trocas na dimensão de uma organização incluem tanto recursos tangíveis, tais como recompensas monetárias, promoções, oportunidades de formação, bem como recursos intangíveis, tais como, motivação e suporte (CROPANZANO; MITCHELL, 2005. BLAU, 1964).

Tamayo e Tróccoli (2002) afirmam que com o passar do tempo, as expectativas do trabalhador ao ingressar na organização são contrastadas com a realidade do dia-a-dia. Os indivíduos tendem a comparar suas expectativas com a sua vivência na organização. Sendo assim, resultados discrepantes dessa comparação podem influenciar o comportamento das pessoas no ambiente do trabalho.

Paschoal, Torres e Porto (2010) afirmam que a percepção do empregado de que a organização oferece condições compatíveis com seus esforços devem influenciar diretamente os resultados, assim como, as emoções no trabalho.

2.1.1 Bases teóricas e conceitos de Suporte Organizacional

O construto percepção do suporte organizacional foi definido por Eisenberger *et al* (1986) como “crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e cuida de seu bem estar” (p. 501). Este conceito se refere às crenças e expectativas do empregado acerca da retribuição e do reconhecimento que a organização oferece em relação ao seu esforço despendido no trabalho.

Para a definição deste construto Eisenberger *et al* (1986) consideraram que as interações do trabalhador com a organização se caracterizam por trocas influenciadas por expectativas de reciprocidade. Desse modo, os colaboradores que percebem um nível elevado de suporte organizacional sentem, possivelmente, uma obrigação de recompensar a organização com maior empenho.

A norma de reciprocidade explica o relacionamento entre empregados e organização, na medida em que os empregados formam percepções genéricas sobre intenções e atos da organização a eles direcionados, a partir da observação de como os seus dirigentes praticam as políticas e os procedimentos de gestão de pessoas, atribuindo à organização características humanas e acreditando manter relações sociais com ela (SIQUEIRA, 2005). Ainda, segundo Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999) as ações da organização precisam ser sinceras, bem intencionadas e não manipulativas para que os empregados as reconheçam como favoráveis.

Siqueira (2005) sugere que, para que a reciprocidade seja adequadamente utilizada como base teórica social na compreensão da percepção do suporte organizacional, o empregado seja posicionado como receptor e a organização como doadora, especificando o papel de cada uma das partes como autores durante a troca social. Sendo assim, sugere que tal relação pode ser representada na figura:

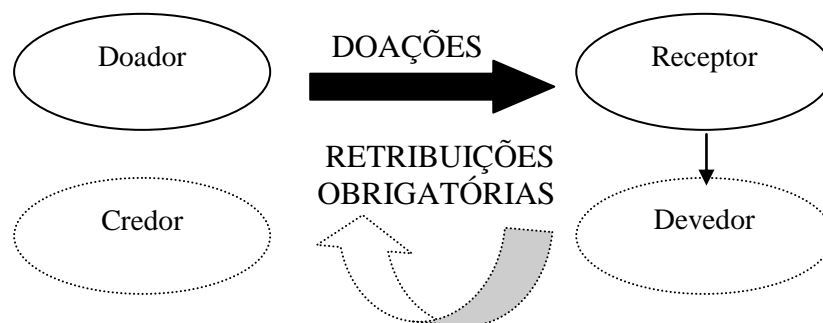


Figura 1. Esquema mental para a norma de reciprocidade. (SIQUEIRA, 2005. p. 85)

Na visão de Siqueira e Gomide-Jr (2004) a percepção do suporte organizacional refere-se especificamente às crenças nutridas por empregados que se posicionam mentalmente como receptores de doações organizacionais durante a troca social.

O desenvolvimento da percepção do suporte organizacional é estimulado pela tendência dos colaboradores em atribuir a organização características humanas. Essas atribuições de características humanas a organização, são consequências do comportamento dos trabalhadores em relação às ações dos agentes organizacionais como sendo ações da própria organização (EISENBERGER *et al*, 1986). Tamayo e Tróccoli (2002) consideram ainda que, a organização atua por meio de comportamento individual de membros-chave, ocupantes de gerência ou de liderança, e não como uma entidade abstrata.

Segundo Levinson (1965) a organização pode ser personificada devido ao fato dela possuir responsabilidades legais, morais e financeiras pelas ações de seus agentes, possuir políticas, tradições, precedentes e normas que definam a permanência ou extinção de certos papéis por ela desenvolvidos, e ainda, por meio de seus agentes, exercer poder sobre os empregados.

Na literatura especializada em comportamento organizacional, segundo Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), tem se considerado o conceito de suporte organizacional muito importante na compreensão do desempenho no trabalho, do comprometimento, da cidadania e da rotatividade.

Nesse contexto, a percepção do suporte organizacional dos empregados pode influenciar em resultados relevantes para a organização em termos de efetividade. A literatura mostra que a percepção em alto nível reduz o absenteísmo, aumenta o desempenho e reduz o risco de doenças relacionadas à exaustão emocional. As evidências da percepção do suporte organizacional têm sido estruturadas por processos psicológicos na relação entre os aspectos antecedentes à percepção do suporte organizacional e os consequentes (SIQUEIRA; GOMIDE-JR, 2004).

Eisenberger *et al* (2002) afirmam existir algumas tendências nos estudos sobre percepção do suporte organizacional, baseados na pressuposição de uma relação recíproca (desempenho-recompensa) entre a organização e o empregado. Na primeira tendência estão os estudos que analisam os antecedentes da percepção do suporte organizacional, na segunda tendência estão os estudos que analisam a percepção do suporte organizacional como variável mediadora entre os antecedentes e consequentes da percepção do suporte organizacional e a terceira tendência são os estudos que investigam os consequentes da percepção do suporte organizacional.

Especificamente, sobre os aspectos antecedentes à percepção do suporte organizacional, destacam-se: a justiça de procedimento, que se expressa em formas equitativas de distribuição de recursos entre os empregados; o suporte do supervisor, em que os supervisores são agentes da organização, tendo responsabilidade de dirigir e promover o desempenho dos seus subordinados, que por sua vez veem a orientação dos supervisores de modo favorável ou não mediante o suporte indicado pela organização; e por fim, as recompensas e condições de trabalho, em que as práticas de gestão de pessoas, podem positivamente ser associadas à percepção do suporte organizacional (OLIVEIRA, 2006).

Sobre os aspectos consequentes à percepção do suporte organizacional, Oliveira (2006) destaca como aspectos resultantes da percepção do suporte organizacional: o comprometimento organizacional, que se refere ao forte senso de pertencimento para com a organização; a relação afetiva com o trabalho, que inclui a satisfação no trabalho e o envolvimento afetivo; o envolvimento com o trabalho, que por sua vez, se refere à identificação com o interesse na melhoria de um trabalho específico; o desempenho, que são as ações dos empregados relativas à proteção da organização contra riscos, as sugestões e o uso de seu reconhecimento em prol da organização; o estresse, em referencia ao qual a percepção do suporte organizacional pode contribuir para a redução de reações psicológicas e psicossomáticas advindas de estressores, viabilizando suporte emocional e material para as demandas do trabalho; o desejo de permanência, que é a relação entre a percepção do suporte organizacional e o desejo de permanecer na organização; e por fim, o desejo de não permanência, que ao contrário do anterior, é a relação entre a percepção do suporte organizacional percebido e a intenção de sair da organização.

No estudo realizado por Eisenberger e Rhoades (2002), a percepção do suporte organizacional apresentou um relacionamento forte, no sentido de prever o comprometimento afetivo, a satisfação no trabalho, os comportamentos positivos no trabalho, o desejo de permanecer na organização e a intenção de rotatividade.

Essas tendências de estudos que investigam antecedentes e consequentes da percepção do suporte organizacional não se dão de forma isolada. Em sua maioria, esses estudos trazem à correlação que há entre as diversas variáveis (comprometimento afetivo, rotatividade, envolvimento no trabalho, autonomia, entre outras) envolvidas no construto (Oliveira, 2006).

Desta forma, Andrade (2010) elaborou a partir de Siqueira e Gomide Jr. (2004) e com contribuição de diversos estudos da literatura nacional e internacional, um quadro-resumo que simplifica e ilustra as principais constatações e contribuições dos estudos empíricos dos antecedentes e consequentes da percepção do suporte organizacional, analisados pela autora.

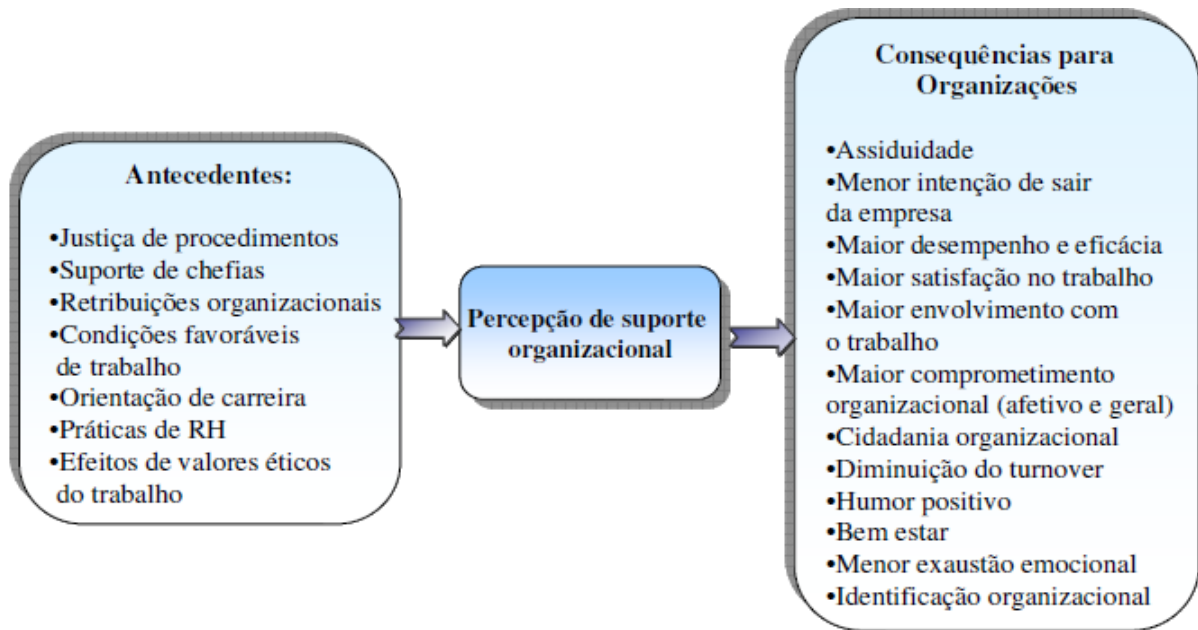


Figura 2: Antecedentes e consequentes de percepção do suporte organizacional. (ANDRADE, 2006, p. 54.)

Rhoades e Eisenberger (2002) realizaram uma meta-análise com mais de 70 artigos que utilizaram como instrumento o Suporte Organizacional Percebido. O estudo demonstrou que a justiça, o suporte do supervisor, as recompensas e as condições favoráveis se relacionam fortemente com a percepção do suporte organizacional, enquanto que, as características pessoais e as variáveis demográficas possuem pouca influência sobre a percepção do suporte organizacional. Quanto às variáveis de desejo de não permanência e as estressoras a percepção do suporte organizacional se relacionou negativamente. Os resultados sugerem ainda que os indivíduos que possuem uma alta percepção do suporte organizacional encontram mais prazer no trabalho e sofrem menos com os sintomas ocasionados pelas situações de estresse.

Segundo Rhoades e Einsenberger (2002) uma característica que torna a teoria do suporte organizacional atraente é que ela assume a facilidade de análise empírica do processo, a partir do momento em que ela fornece previsões claras e facilmente testáveis em relação a antecedentes e resultados da percepção do suporte organizacional.

2.1.2 Medidas de Suporte Organizacional

A fim de medir as variáveis que afetam diretamente o desempenho e o comprometimento do indivíduo na organização Eisenberger *et al.* (1986) desenvolveram o instrumento de medida Percepção do Suporte Organizacional (*Survey of Perceived Organizational Support* – SPOS). O instrumento visa medir a avaliação feita pelos empregados acerca do valor das retribuições e benefícios dados pela organização em troca de seu empenho no trabalho. O questionário constitui-se de 36 frases que compreendem julgamentos da organização sobre seus empregados e algumas situações que podem resultar em benefícios ou prejuízos a eles.

Siqueira (1995) foi a primeira a traduzir e validar o instrumento de Eisenberger *et al* (1986). A escala foi reduzida de 36 itens da original para 6 itens, reduzindo o índice de confiabilidade de 0,97 para 0,86, embora tal índice ainda seja satisfatório.

Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999) por meio de seus estudos da percepção do suporte organizacional desenvolveram um instrumento de medida, com 50 itens, dividido em quatro fatores: gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material e ascensão e promoção de salários. Em que a *gestão de desempenho* refere-se à opinião dos empregados sobre as práticas de gerenciamento do desempenho: estabelecimento de metas, valorização de novas ideias, conhecimento de dificuldades, e esforço na atualização de seus empregados face às novas tecnologias e processos de trabalho; a *carga de trabalho* refere-se às exigências e à sobrecarga de tarefas atribuídas aos empregados; o *suporte material* refere-se a opinião dos empregados sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a execução eficaz das tarefas; e a *ascensão, promoção e salários* refere-se as práticas organizacionais de retribuição financeira, promoção e ascensão funcionais.

A partir desse estudo de Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999) foi evidenciada a característica unidimensional do construto, em que o empregado avalia a retribuição da organização como um todo não diferenciando das atitudes dos agentes organizacionais, tais como chefes e líderes, a necessidade de incluir os fatores de gestão de chefia e suporte social.

A Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP) desenvolvida por Tamayo *et al* (2000, *apud* Tamayo e Tróccoli, 2002), tem como base seis fatores teóricos a saber: gestão de desempenho, estilos de gestão da chefia, suporte social no trabalho, sobrecarga, suporte material e ascensão e salários.

Tais fatores recebem as seguintes definições:

- a) Gestão de desempenho: diz respeito a como o empregado percebe as políticas e práticas organizacionais que regulam o processo de trabalho na instituição como um todo;
- b) Estilos de gestão da chefia: percepção dos indivíduos quanto às formas utilizadas pelo supervisor e para traduzir as políticas e práticas organizacionais em sua unidade;
- c) Suporte social no trabalho: diz respeito como os indivíduos percebem a existência e disponibilidade do apoio social e da qualidade do relacionamento interpessoal com a chefia e com os colegas;
- d) Sobrecarga de trabalho: diz respeito a percepção do indivíduo quanto às demandas de produção excessivas definidas para o grupo de empregados;
- e) Suporte material: diz respeito a percepção dos indivíduos sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para ajudar a execução eficaz das tarefas;
- f) Ascensão e salários: é a percepção dos indivíduos sobre as práticas específicas de retribuição financeira, promoção e ascensão funcionais.

Assim, Andrade (2010) afirma que a principal diferença entre estas escalas desenvolvidas por Tamayo *et al* (2000) e de Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), é que elas buscam obter uma medida das percepções do trabalhador a respeito do comportamento predominante da organização em relação ao seu corpo de funcionários e não a visão do respondente, como as escalas de Eisenberger *et al* (1986) e a versão reduzida de Siqueira (1995).

Sendo assim, conforme Siqueira e Gomide-Jr. (2004) a percepção do suporte organizacional pode ser compreendida como uma cognição com capacidade de influenciar não somente vínculos com o trabalho e vínculos afetivos com a organização, mas também pode impactar positivamente ações individuais que certamente contribuem para a efetividade organizacional. Valentine, Greller e Richtermeyer (2006) sugerem, ainda, que a percepção do suporte organizacional percebido seja monitorada para ajudar na compreensão do impacto da gestão organizacional, para que as intervenções possam ter mais efeitos favoráveis no comportamento dos trabalhadores.

Tendo sido apresentada a fundamentação teórica do construto percepção do suporte organizacional, se faz necessário destacar a conceituação da variável dependente deste estudo, denominada intenção de rotatividade.

Motivados em buscar uma compreensão dos indivíduos e suas formas de agir no âmbito das organizações, diversos estudos sobre a rotatividade vem sendo realizados, nas últimas décadas, por muitos pesquisadores.

Anselmi, Angerami e Gomes (1997) definem a rotatividade como a medida do número de trabalhadores que passa pelos postos de trabalho, seção, empresa, setor ou ramo, num determinado período de tempo. Tal movimentação pode ser medida por meio de procedimentos operativos e os resultados obtidos podem ser caracterizados de acordo com as repercussões ao nível de eficiência e produtividade da organização. Esta avaliação determinará as mediações necessárias para controlar a rotatividade.

Para Vanderberg (1999) rotatividade é a probabilidade estimada (subjéitiva) própria dos indivíduos de que eles estarão permanentemente deixando a organização em algum ponto do futuro próximo, deste modo o simples desejo configura o que se denomina intenção de rotatividade.

Rosse e Hulin (1985) afirmam que o *turnover* constitui-se a fase final de um processo mediante o qual os empregados da organização criam determinado afastamento físico ou psicológico em relação à organização em que trabalham.

Robbins (1999) afirma a existência da rotatividade voluntária e da involuntária, ou seja, não se considera prerrogativa da empresa a responsabilidade pela demissão do funcionário, mas ao contrário a demissão voluntária é a que parece ser mais prejudicial à organização, pois pode se tratar de funcionários com alto desempenho, e que atingem os interesses da empresa.

A rotatividade voluntária, aquela se pode evitar, é a que mais preocupa as organizações, pois está ligada a más condições de trabalho, falta de perspectivas, fatores pessoais, má remuneração e insatisfação. A rotatividade involuntária diz respeito aos desligamentos inevitáveis, tais como aposentadoria e os relacionados a doenças (MOBLEY, 1992).

Na administração pública, a rotatividade voluntária pode afetar a produtividade, uma vez que a reposição da vaga em aberto nem sempre ocorre de imediato, pois é necessária a realização de concurso público, que observa um processo devidamente planejado, quando as demandas são previstas e incluídas na lei de diretrizes orçamentárias com vistas à sua consecução no ano seguinte Assim como, a demissão por iniciativa da empresa é rara, considerando que os servidores, de modo geral, adquirem, após o estágio probatório, a estabilidade e precisam infringir muitas regras para sofrer uma punição de demissão pela organização (PESCE, 2011).

Para Mobley (1992) altos índices de rotatividade geram para a administração pública custos, como os relacionados a recrutamento e seleção, integração e treinamento, registro e documentação do ingressante. Porém, o autor argumenta que existem algumas consequências positivas do *turnover*. O autor cita como fatores positivos, o afastamento de empregados de baixo desempenho, inovação, flexibilidade e adaptabilidade (gera oportunidades de substituição), a diminuição de outros comportamentos de afastamento e a redução de conflitos.

Mobley (1992) considera ainda que a idade e o tempo de serviço podem ser argumentos consistentes em relação às causas do *turnover*. Em contrapartida, o estado civil é considerado um argumento de nível moderado. Quanto ao sexo e ao grau de instrução, o autor não os considera como argumentos que permitam conclusões claras, porém estas não devem ser abandonadas no estudo.

Estudos apontam que as práticas de gestão de pessoas contribuem para antecipar ou contrariar a saída de colaboradores da organização, sendo seus efeitos mediados por variáveis mais próximas como o suporte organizacional ou o clima organizacional (ALLEN; SHORE; GRIFFETH, 2003).

De modo geral, diferentes estudos sobre a rotatividade têm produzido modelos e teorias distintas sobre o tema. Os modelos de *turnover* se propõem a identificar variáveis-chaves e sugerir a relação entre as variáveis que são importantes para o processo de tomada de decisões sobre a intenção de deixar a organização (MENEZES; BASTOS, 2012).

2.1.3 Intenção de Rotatividade

Para melhor compreender e controlar a rotatividade é necessário conhecer a causa que pode levar ao surgimento da intenção do indivíduo em deixar a organização. No entanto, Vandenberg (1999) afirma que a intenção elevada de rotatividade não deve ser considerada um precursor à saída inevitável de um empregado.

Os atos dos colaboradores relacionados ao absenteísmo e *turnover* (rotatividade) traduzem de alguma forma o que eles sentem em relação à organização e a seu trabalho. Para Milkovich e Boudreau (2000, *apud* CARMO, 2009) conhecer as atitudes e opiniões dos colaboradores é antecipar algo sobre as suas decisões e comportamento futuros.

Chang (1999) explica que a rotatividade (*turnover*) e a intenção de rotatividade têm sido medidas separadamente, para quem a intenção de rotatividade é considerada como uma variável cognitiva final que pode afetar imediatamente a rotatividade. Sendo assim, o autor atenta para a importância do estudo da intenção de rotatividade na investigação da rotatividade de pessoal.

As causas da rotatividade são múltiplas, no entanto, os fatores mais encontrados na literatura são: a política adotada pela empresa; a política de benefícios, oportunidades de ascensão profissional oferecidas pela empresa; tipo de supervisão; a política disciplinar; as condições físicas ambientais de trabalho; e a motivação pessoal (FERREIRA; FREIRE; 2001).

Dentre as principais variáveis que podem influenciar na tomada de decisão de saída de organização estaria, também, à falta de ajustamento dos sacrifícios pessoais ou instrumentais do trabalhador e a organização. Desse modo, quanto maior o ajustamento, maior é a probabilidade de um trabalhador sentir-se vinculado a organização e, conseqüentemente, maiores as chances de permanecer nela (MITCHELL *et al*, 2001).

Para Perryer, Jordan, Firms e Travaglione (2010) a intenção de rotatividade (a atitude) pode ser considerada um fator antecedente a saída do empregado da organização (comportamento). Sendo assim, a intenção de rotatividade é utilizada como variável em diversos estudos sobre o tema porque pode ser medida no presente e em conjunto com outros fatores que causam a rotatividade, possibilitando uma compreensão mais precisa das causas do *turnover*.

Na concepção de Siqueira e Pereira (2001), os resultados organizacionais podem ser afetados pelos altos índices de rotatividade de pessoal. Nesse sentido, desenvolveram um estudo a fim de testar um modelo para intenção de rotatividade, tendo como antecedentes diretos o comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho, e como antecedente indireto a percepção de justiça de remuneração como antecedente indireto. Os resultados demonstraram que conforme o indivíduo percebe justiça na remuneração que recebe, está satisfeito com o trabalho e comprometido afetivamente com a empresa, há uma tendência em reduzir sua intenção de sair da empresa onde trabalha. Constatou-se ainda, que a percepção de justiça de remuneração mantém correlação positiva com comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho, e as três variáveis correlacionam negativamente com intenção de rotatividade.

Al-Sakarnah e Alhawary (2009) examinaram os principais efeitos da percepção do prestígio externo da organização (PEP) e do suporte organizacional percebido (POS) pelos

funcionários sobre a intenção de deixar a empresa, tal relação seria mediada pelos efeitos da confiança na organização. O estudo demonstrou que os funcionários com maior percepção do prestígio externo da organização e do suporte organizacional podem ter maior nível de confiança na organização, e, portanto, estariam menos propensos a deixar a organização. Mais especificamente, os resultados mostraram que existe um efeito direto e significativo do suporte organizacional percebido na intenção de rotatividade, e que a confiança na organização apenas parcialmente, media a relação entre percepção do suporte organizacional e intenção de rotatividade. Do contrário, a confiança na organização media totalmente a relação entre a percepção do prestígio externo (PEP) e a intenção de rotatividade.

Perryer, Jordan, Firms e Travaglione (2010) analisaram a relação entre o comprometimento organizacional, a percepção do suporte organizacional e a intenção de rotatividade. A pesquisa foi realizada com funcionários de uma empresa do Governo Federal da Austrália e demonstrou efeitos moderados da percepção do suporte organizacional na relação entre comprometimento organizacional e intenção de rotatividade. Os resultados demonstram correlações negativas entre as variáveis dependentes e independentes, sendo assim, a percepção do suporte organizacional está negativamente relacionada com a intenção de rotatividade. O estudo evidenciou ainda que os funcionários podem estar menos propensos a deixar a organização se o seu nível de comprometimento organizacional aumentar em conjunção com o suporte oferecido pela organização.

Seguindo a mesma linha Riggie, Edmondson e Hansen (2009) realizaram uma análise dos efeitos da percepção do suporte organizacional no comprometimento organizacional, na satisfação com o trabalho, no desempenho do funcionário e na intenção de deixar a organização. Os autores consideraram a extensão dos efeitos por tipo de trabalho (empregado que está na linha de frente e os que não estão na linha de frente). Os resultados indicaram que a percepção do suporte organizacional teve forte e positivo efeito sobre o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho; um moderado e positivo efeito sobre o desempenho do empregado; e um forte e negativo efeito sobre a intenção de sair da empresa. Os achados do estudo também indicam que os efeitos da percepção do suporte organizacional são mais nítidos para os empregados que não estão na linha de frente.

O presente estudo não teve como objetivo investigar as causas da intenção de rotatividade e da percepção do suporte, mas verificar se existe influência da percepção do suporte organizacional na intenção de rotatividade, conforme revela a literatura. A seguir, são descritos os procedimentos metodológicos para o alcance dos objetivos propostos.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo descreve como a pesquisa será operacionalizada. Estão incluídas neste capítulo as seguintes seções: tipo e descrição geral da pesquisa; caracterização da organização; participantes do estudo; caracterização dos instrumentos de pesquisa; e descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados empregados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Tendo como objetivo descrever o nível de suporte organizacional percebido pelos servidores, identificar a intenção de rotatividade dos servidores e verificar se existem correlações significativas entre o suporte organizacional percebido e a intenção de rotatividade, esta pesquisa se classifica, quanto aos fins, como descritiva, quanto aos meios de campo, e quanto à abordagem quantitativa.

Segundo a interpretação de Vergara (2011) a pesquisa pode ser considerada descritiva porque pretende expor características de uma determinada população ou de um fenômeno, estabelecendo correlações entre as variáveis de interesse (suporte organizacional percebido e intenção de rotatividade). Sendo assim, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem a interferência do autor.

Quanto aos meios a pesquisa se caracteriza como de campo, pois se trata de uma investigação empírica realizada no local de ocorrência do fenômeno (VERGARA, 2011). De acordo com Marconi e Lakatos (2003) a pesquisa de campo é utilizada com o objetivo de conseguir informações acerca de um problema, para o qual se procura resposta.

Quanto à abordagem utilizada, a pesquisa é quantitativa, pois por meio de artifícios quantitativos (questionários), tendo como objetivo a coleta sistemática de dados da população determinada, busca-se transformar opiniões e informações em números que possam auxiliar na descrição do fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 2003). Neste trabalho, foram utilizados questionários a fim de mensurar a percepção do suporte organizacional e a intenção de rotatividade da amostra.

3.2 Caracterização da organização

Com o intuito de contextualizar o ambiente em que se insere a pesquisa, nesta seção¹, apresentaremos a organização que contribuiu para o levantamento de dados.

A Universidade de Brasília (UnB) inaugurada em 21 de abril de 1962 é uma universidade pública federal, a maior instituição de ensino superior do centro-oeste do Brasil e uma das mais importantes do país. Oferece 109 cursos de graduação, sendo 31 noturnos e 10 à distância. Há ainda 147 cursos de pós-graduação *stricto sensu* e 22 especializações *lato sensu*. Os cursos estão divididos em quatro campi espalhados pelo Distrito Federal: Darcy Ribeiro (Plano Piloto), Planaltina, Ceilândia e Gama. Os órgãos de apoio incluem o Hospital Universitário, a Biblioteca Central, o Hospital Veterinário e a Fazenda Água Limpa. É constituída por 26 institutos e faculdades e 21 centros de pesquisa especializados.

Atualmente, possui 2.318 professores, 2.734 técnico-administrativos, 1.908 funcionários terceirizados, 586 funcionários em contrato SICAP, 28.570 alunos regulares e 6.304 de pós-graduação.

Quanto à estrutura administrativa, a Universidade de Brasília - UnB está baseada em três princípios fundamentais, conforme rege seu Estatuto: gestão democrática, descentralização e racionalidade organizacional. A estrutura administrativa é formada por Reitoria, Unidades Acadêmicas, Centros, Conselhos Superiores e Órgãos Complementares. Grande parte do sistema funciona no prédio da Reitoria, onde ficam os gabinetes do reitor e do vice-reitor, os decanatos e as diretorias.

O cenário atual é de expansão. Desde 2008, a UnB passa por um processo de modernização e reestruturação, ocasionado principalmente pelo Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). O Reuni representa para a UnB um crescimento tanto físico, quanto dos corpos docente e discente. Em 2012, com a criação de novos cursos e a ampliação no número de vagas a UnB dobrou o número de alunos de graduação presencial em relação a 2007.

Da necessidade de melhorar o contexto de trabalho na Universidade, em 2010, o Conselho Universitário aprovou a criação do Decanato de Gestão de Pessoas. Dentro da proposta de refundação da UnB, esse decanato teria papel preponderante da reformulação dos processos de trabalho e qualificação e motivação dos servidores.

¹ Todos os dados desta seção foram extraídos da página eletrônica da Universidade de Brasília. Disponível em: <www.unb.br>. Acesso em: 27 jul. 2012.

A expansão da Universidade exigiu a adoção de medidas administrativas que visem à ampliação do atendimento ao público usuário nos três turnos de funcionamento, uma vez que a Instituição oferece cursos nos períodos matutino, vespertino e noturno. Para viabilizar o atendimento diário ininterrupto, nos três turnos, foi necessário ajustar a jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos de acordo com a legislação vigente, Decreto nº 4.836, de 9 de setembro de 2003, que alterou o art. 3º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, e que permite a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores públicos federais para seis horas diárias e trinta horas semanais, sem intervalo para refeições, aplicável nos setores com atendimento ao público durante doze horas. A flexibilização do horário foi autorizada pela Resolução do Conselho de Administração n. 7/2011.

3.2.1 Carreira e salários dos técnico-administrativos

A gestão de remuneração no serviço público é bem distinta dos modelos utilizados no setor privado. As diferenças são pautadas, especialmente, em razão da definição de parâmetros estabelecidos no plano constitucional, legal e doutrinário (BERGUE, 2010).

Os servidores técnico-administrativos são regidos por regime jurídico único, conforme institui a lei 8112/90.

O ingresso na carreira de técnico-administrativo é realizado por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos e ocorre sempre no nível I de cada classe, observadas a escolaridade e a experiência estabelecidas no Anexo II da Lei 11.091/05. A estabilidade é concedida após três anos de efetivo exercício.

O plano de carreira do servidor técnico-administrativo da UnB é dividido em cinco classes: A; B; C; D; e E. Essas classes são conjuntos de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições. Cada uma dessas classes divide-se em quatro níveis de capacitação (I, II, III e IV), sendo que cada um desses níveis tem 16 padrões de vencimento básico.

Os servidores podem progredir, dentro de uma classe, os quatro níveis, mas não podem ascender de uma classe para a outra. O servidor que ingressar na classe A, por exemplo, não tem a opção de passar para a B. Ele pode apenas progredir de um nível para o

outro dentro da classe A. As progressões possíveis são a por capacitação profissional e a por mérito profissional.

A progressão por capacitação profissional é a mudança de nível de capacitação, dentro do mesmo cargo e da mesma classe, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação. Essa mudança, por exemplo, pode ser do nível I para o II, chegando até o IV. O curso deve ser compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida. Esses requisitos são analisados no processo de progressão. Para requerer a progressão funcional por esse tipo de processo, o servidor deve respeitar o interstício de 18 meses.

A progressão por mérito profissional é a mudança para o padrão de vencimento (que vai do 1 ao 16, dentro de cada uma das classes) imediatamente subsequente e pode ser realizada a 18 meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado positivo fixado em programa de Avaliação de Desempenho Funcional. Essa avaliação é realizada anualmente em cada unidade, observando o disposto da resolução do Conselho de Administração nº 9/2008. Atualmente, está em votação no Conselho Universitário um novo modelo de avaliação de desempenho, que prevê a avaliação 360 graus, entre outras alterações.

Além da progressão profissional, o plano de carreira do servidor técnico-administrativo oferece um incentivo ao servidor que possui educação formal excedente ao requisito do cargo de que é titular. O benefício é pago em percentuais, fixados em tabela, que podem variar de 5% a 75%. O incentivo é calculado sobre o padrão de vencimento do servidor, conforme redação dada pelo decreto 5.824/06.

3.3 Participantes

A amostra deste estudo foi constituída por servidores técnico-administrativos, que ocupam cargos diversos, e que trabalham da Universidade de Brasília – UnB. De acordo com os dados fornecidos pelo Decanato de Gestão de Pessoas, a UnB possui 2.734 servidores técnico-administrativos². A amostra foi composta por 193 servidores, que responderam voluntariamente ao questionário proposto para a consecução da pesquisa. A amostra tem um poder de confiança de 93%, sendo assim, um erro tolerável de 7%.

² Informação cedida pelo DGP na data de 11 de junho de 2012.

A amostra foi composta por servidores técnico-administrativos de ambos os gêneros, sendo 50,8% do gênero masculino, com frequência de 98 respostas; e 49,2%, com frequência de 95 respostas.

Quanto à escolaridade a distribuição da amostra ocorreu em seis níveis diferentes, sendo 5% com nível fundamental, frequência de 1 resposta; 5,7% com nível médio completo, frequência de 11 respostas; 7,8% cursando nível superior, frequência de 15 respostas; 16,6% com nível superior completo, frequência de 32 respostas; 21,2 cursando pós-graduação, com frequência de 41 respostas; e 48,2% pós-graduados(as), com frequência de 93 respostas.

A natureza do cargo ocupado pelos participantes foi dividida em quatro categorias, 1,6% ocupam cargos da área operacional, com frequência de 3 repostas; 43,5% da área técnica, com frequência de 84 respostas; 43,5% da área administrativa, com frequência de 84 respostas; e 11,4% ocupam cargos de chefia ou gestão, com frequência de 22 respostas.

O tempo de serviço dos participantes variou em uma escala de 1 a 36 anos. Para facilitar a contagem do tempo, ao responder o questionário o servidor era orientado a arredondar para cima as frações. A média de tempo ficou em 8,87 (DP=10,68), e o tempo de 1 ano foi o mais informado pelos servidores que participaram da pesquisa. A fim de detalhar melhor a variável tempo de serviço foi realizada a classificação por intervalos, deste modo, 62,2% dos servidores informaram que possuem de 1 a 4 anos de tempo de serviço, frequência de 120 respostas; 10,9% possuem de 5 a 10 anos de tempo de serviço, frequência de 21 respostas; 11,9% possuem entre 11 e 23 anos de tempo de serviço, frequência de 23 respostas; 8,8% possuem entre 24 e 30 anos de tempo de serviço, frequência de 17 respostas; e 6,2% possuem entre 31 e 36 anos de tempo de serviço, frequência de 12 respostas.

3.4 Instrumento de pesquisa

Neste estudo foi utilizado um questionário composto por dois instrumentos: o *Questionário de Percepção de Suporte Organizacional* e a *Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)*. A seguir serão descritas cada medida utilizada, bem como os valores dos índices de confiabilidade.

a) Questionário de Percepção de Suporte Organizacional

A fim de avaliar a percepção do suporte organizacional utilizou-se o *Questionário de Percepção de Suporte Organizacional* validado por Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999). O questionário é composto por 50 itens, divididos em 4 escalas: gestão de desempenho (índice de confiabilidade de 0,87), carga de trabalho (índice de confiabilidade de 0,80), suporte material (índice de confiabilidade de 0,91) e práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários (índice de confiabilidade de 0,83). Os participantes indicam suas respostas, utilizando-se de uma escala *likert*, que revela a concordância com cada afirmação (1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = nem concordo nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente).

b) *Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)*

A fim de avaliar a intenção de rotatividade utilizou-se a *Escala de Intenção de Rotatividade* validada por Siqueira, Gomide Jr, Moura, & Marques (1997).

O instrumento é composto por 03 itens, com índice de precisão de 0,89. Do mesmo modo, os participantes indicam suas respostas, utilizando-se de uma escala de cinco pontos que revela a frequência de cada afirmação (1 = nunca; 2 = raramente; 3 = às vezes; 4 = frequentemente; 5 = sempre).

Para fins de levantamento de dados demográficos foi incluído no questionário perguntas sobre o sexo, a escolaridade, a natureza do cargo ocupado e o tempo de serviço.

As respostas não eram identificadas, para que fosse preservada a identidade dos participantes, que voluntariamente responderam os questionários.

O questionário foi estruturado de forma que o respondente não poderia deixar nenhuma questão sem resposta.

3.5 Procedimento

A aplicação do questionário ocorreu entre os meses de maio a junho de 2012. Para estruturar o questionário foi utilizado o software *SurveyMonkey*. Uma mensagem foi enviada para os endereços eletrônicos de todos os servidores técnico-administrativos, explicando os objetivos da pesquisa e convidando-os para participar da mesma. Para responder a pesquisa, o servidor era instruído a clicar no link que o direcionava para a página do questionário.

3.6 Análise de dados

A fim de garantir a expressão correta, alguns itens da escala que mede a variável suporte organizacional foram recodificados. Os fatores desempenho, suporte material e ascensão, promoção e salários são compostos tanto por itens positivos quanto por itens negativos. Estes últimos foram recodificados para que os fatores passassem a expressar corretamente a presença do suporte organizacional. Os itens do fator carga de trabalho são todos negativos e foram mantidos sem recodificação. Os fatores do instrumento foram criados por meio de média aritmética entre os itens pertencentes ao fator.

Na sequência, foram realizadas as análises descritivas (média, frequência e desvio padrão). Para detalhar a variável tempo de serviço foi realizada a classificação por intervalos, utilizando o método *jenks* no software R. Também foram realizadas análises descritivas das variáveis considerando os dados demográficos da amostra (ou os grupos da amostra).

As correlações entre a variável independente, percepção do suporte organizacional, e a variável dependente, intenção de rotatividade foram verificadas por meio de regressão linear.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos a partir dos dados levantados. Inicialmente serão apresentados os resultados descritivos e, em seguida, o resultado da regressão linear entre as variáveis estudadas.

4.1 Resultados descritivos

Os dados descritivos (média e desvio padrão) das variáveis estudadas se encontram na Tabela 1. Considerando a escala de 1 a 5, foi possível obter as médias dos fatores do Questionário de Percepção do Suporte Organizacional, bem como da intenção de rotatividade como fator único e por item da Escala de Intenção de Rotatividade (EIR).

Tabela 1 – Dados descritivos das variáveis estudadas		
	Média	Desvio Padrão
Desempenho	2,55	0,82
Carga de trabalho	2,96	0,69
Suporte Material	2,53	0,69
Promoção, Salários e Ascensão	2,06	0,62
Intenção de Rotatividade	3,53	1,22
1 – Pensa em sair da organização	3,61	1,23
2 – Planeja sair da organização	3,45	1,36
3 – Tem vontade de sair da organização	3,53	1,27

Os fatores do suporte organizacional que apresentaram as maiores médias foram o desempenho, seguido do suporte material. Considerando a escala de 1 a 5, as pontuações, por estarem tangentes ao ponto médio da escala sugerem que existe certo grau de percepção de suporte organizacional quanto a esses fatores, mas que seria possível incrementá-lo, desde que se identifiquem suas variáveis preditoras.

A gestão de desempenho refere-se à opinião dos empregados sobre as práticas organizacionais de gerenciamento de desempenho do funcionário. Por exemplo, a valorização

de novas ideias, estabelecimento de metas, conhecimento da dificuldade de execução eficaz das tarefas, e esforço organizacional para atualização dos funcionários e processos de trabalho (OLIVEIRA-CASTRO; BORGES-ANDRADE; PILATI, 1999).

O suporte material refere-se à opinião da amostra sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a execução eficaz das tarefas. Refere-se ainda à percepção do empregado sobre os esforços organizacionais para modernizar e dinamizar os processos de trabalho, bem como sobre a qualificação de mão de obra interna (OLIVEIRA-CASTRO; BORGES-ANDRADE; PILATI, 1999).

Assim sendo, sugere-se que a organização poderia oferecer melhores instalações físicas e materiais adequados e em quantidade suficientes, e ainda, desenvolver melhor as práticas voltadas à autonomia e à participação do trabalhador, investindo em sua formação e desenvolvimento profissional, esclarecendo metas e objetivos organizacionais e setoriais.

Analisando ainda os fatores do suporte organizacional, a menor média apresentada é quanto ao fator promoção, salários e ascensão, sugerindo que há pouca percepção de suporte organizacional no que tange as retribuições financeiras, de promoção e de ascensão profissional. A média do fator carga de trabalho representa a percepção negativa, sugerindo que o servidor percebe que há exigências e sobrecarga de tarefas atribuídas a eles.

A literatura revela que as políticas salariais integram a relação de troca e reciprocidade (SIQUEIRA, 1995) entre funcionário e organização, aliada a outras recompensas como o reconhecimento, oportunidades e segurança. Nesse sentido, a organização poderia elaborar práticas de ascensão, promoção e salários mais eficazes, no sentido suprir as expectativas do funcionário. Ocorre que, no contexto das universidades federais a política salarial adotada está vinculada as políticas governamentais destinadas aos servidores federais, o que configura uma variável complexa de difícil administração interna no âmbito da UnB, uma vez que a universidade possui autonomia para desenvolver suas ações, mas não para determinar a política salarial, diferentemente do setor privado que se regem pelas leis do mercado.

No que concerne à sobrecarga de trabalho percebida pelos servidores, conforme descrito neste trabalho, a alta rotatividade é apontada como uma de suas causas, aliada as poucas ofertas de concurso público e as demandas de aposentadoria, provoca o aumento da carga de trabalho e de tarefas atribuídas ao servidor, desequilibrando, como consequência, a relação de troca e reciprocidade com a organização.

Em relação à variável intenção de rotatividade, por estarem acima do ponto médio da escala, as médias indicam um nível elevado de intenção de rotatividade por parte dos

servidores, no entanto, o desvio padrão também alto pode indicar a não conformidade dos respondentes a respeito desta variável.

Menezes e Bastos (2010) afirmam que diferentes são as razões que podem desencadear o desejo de um trabalhador deixar a organização, sendo que os motivos de saída podem estar presentes na própria organização, na comunidade, no próprio indivíduo ou na percepção de condições de trabalho mais atrativas em outras organizações.

Desde modo, para compreender melhor o comportamento das variáveis, foram realizadas análises descritivas por subgrupos da amostra.

A seguir, na Tabela 2 será apresentada a média dos fatores do suporte organizacional percebido e da variável intenção de rotatividade em relação ao sexo dos respondentes. Não foram encontradas diferenças relevantes quanto à percepção do suporte organizacional e quanto à intenção de rotatividade entre homens e mulheres.

Tabela 2 - Média das variáveis por sexo

		Intenção de Rotatividade	Promoção, Salários e Ascensão	Suporte Material	Carga de Trabalho	Desempenho
Feminino	Média	3,62	2,02	2,50	2,96	2,44
	N	95	95	95	95	95
	Desvio Padrão	1,12	0,52	0,66	0,64	0,73
Masculino	Média	3,44	2,10	2,56	2,95	2,65
	N	98	98	98	98	98
	Desvio Padrão	1,31	0,71	0,72	0,74	0,89

A Tabela 3 apresenta a média dos fatores do suporte organizacional e da intenção de rotatividade por nível de escolaridade. Identifica-se que a média de intenção de rotatividade para a amostra é mais elevada entre os pós-graduados(as). No entanto, os subgrupos apresentam alto desvio padrão, sugerindo uma não conformidade entre os respondentes. Quanto ao fator promoção, salários e ascensão a menor média é entre os pós-graduados(as), o desvio padrão não muito alto demonstra que de forma geral os servidores com nível mais elevado de escolaridade percebem pouca retribuição financeira justa por parte da organização. O fator suporte material apresenta a maior média entre os servidores que estão cursando nível superior e a menor média entre os pós-graduados, o desvio padrão não muito elevado sugere a conformidade dos subgrupos da amostra. No que tange a carga de trabalho, a percepção de sobrecarga de trabalho é maior entre os servidores com nível médio completo, no entanto, o alto desvio padrão sugere a não conformidade dos servidores neste subgrupo. No entanto,

cabe ressaltar que em todos os subgrupos a média alcançou o ponto médio da escala, sugerindo que o servidor percebe sobrecarga de trabalho em praticamente todos os níveis de escolaridade. Quanto ao fator desempenho, a média maior é entre os servidores com nível superior completo.

Tabela 3 – Média das variáveis por escolaridade

		Intenção de Rotatividade	Promoção, Salários e Ascensão	Suporte Material	Carga de Trabalho	Desempenho
Fundamental Completo	Média	1,00	2,64	2,59	1,78	1,77
	N	1	1	1	1	1
	Desvio Padrão
Médio Completo	Média	2,97	2,12	2,50	3,29	2,62
	N	11	11	11	11	11
	Desvio Padrão	1,52	0,52	0,79	1,13	0,86
Cursando Superior	Média	3,55	2,18	2,62	2,83	2,76
	N	15	15	15	15	15
	Desvio Padrão	1,34	0,59	0,60	0,54	0,76
Superior Completo	Média	3,30	2,46	2,93	2,68	2,94
	N	32	32	32	32	32
	Desvio Padrão	1,29	0,94	0,83	0,70	0,96
Cursando Pós-Graduação	Média	3,35	2,11	2,61	2,97	2,62
	N	41	41	41	41	41
	Desvio Padrão	1,11	0,45	0,56	0,66	0,75
Pós-Graduado(a)	Média	3,77	1,87	2,34	3,03	2,35
	N	93	93	93	93	93
	Desvio Padrão	1,14	0,50	0,63	0,63	0,76

Quanto às médias por natureza do cargo ocupado, os dados obtidos estão descritos na Tabela 4. A maior média de intenção de rotatividade apresentada foi entre os servidores que ocupam cargo operacional, e menor entre os que ocupam cargos de chefia ou gestão. De todo modo, cabe ressaltar que o alto desvio padrão sugere a não conformidade em cada subgrupo. Quanto ao fator promoção, salários e ascensão, os servidores que mais percebem este suporte são os ocupantes de cargo de natureza operacional e os que menos percebem são os que ocupam cargo de natureza técnica. O suporte material percebido para a amostra é maior entre os servidores ocupantes de cargo operacional e menor entre os ocupantes de cargo técnico. Quanto à percepção de sobrecarga de trabalho, os ocupantes de cargo técnico percebem mais sobrecarga, enquanto que os ocupantes de cargos de chefia ou gestão percebem menos. Para o fator desempenho, a maior média é entre os ocupantes de cargos operacionais e a menor entre os ocupantes de cargos técnicos.

Tabela 4 – Média das variáveis por natureza do cargo ocupado

		Intenção de Rotatividade	Promoção, Salários e Ascensão	Suporte Material	Carga de Trabalho	Desempenho
Operacional	Média	3,67	2,51	2,78	2,96	2,82
	N	3	3	3	3	3
	Desvio Padrão	1,15	1,37	1,20	0,89	1,16
Técnico	Média	3,59	1,97	2,40	3,01	2,44
	N	84	84	84	84	84
	Desvio Padrão	1,28	0,66	0,77	0,77	0,88
Administrativo	Média	3,54	2,07	2,62	2,91	2,57
	N	84	84	84	84	84
	Desvio Padrão	1,18	0,52	0,59	0,63	0,74
Chefia/Gestão	Média	3,24	2,27	2,61	2,88	2,80
	N	22	22	22	22	22
	Desvio Padrão	1,19	0,67	0,54	0,52	0,83

A Tabela 5 apresenta a média dos fatores da escala de intenção de rotatividade de acordo com os subgrupos da amostra. Sobre o pensamento de deixar a organização observamos que a média maior é para o sexo feminino, para os pós-graduados(as), e que ocupam cargo técnico. Observamos que servidores do sexo feminino, pós-graduados(as), e que ocupam cargos operacionais são os que mais planejam deixar a organização. E ainda, para a amostra estudada, os servidores que mais sentem vontade de deixar a organização são os do sexo feminino, pós-graduados, e que ocupam cargos operacionais. Embora, o desvio padrão elevado possa demonstrar inconformidade nos subgrupos.

Tabela 5 - Média dos fatores de intenção de rotatividade por subgrupos da amostra

Sexo		Pensa em sair da organização	Planeja sair da organização	Tem vontade de sair da organização
Feminino	Média	3,68	3,52	3,66
	N	95	95	95
	Desvio Padrão	1,13	1,28	1,14
Masculino	Média	3,54	3,39	3,40
	N	98	98	98
	Desvio Padrão	1,32	1,44	1,38
Nível de escolaridade		Pensa em sair da organização	Planeja sair da organização	Tem vontade de sair da organização
Fundamental Completo	Média	1,00	1,00	1,00
	N	1	1	1
	Desvio Padrão	.	.	.
Médio Completo	Média	3,09	2,91	2,91
	N	11	11	11
	Desvio Padrão	1,51	1,64	1,51
Cursando Superior	Média	3,67	3,47	3,53
	N	15	15	15
	Desvio Padrão	1,40	1,46	1,36

Continua na página seguinte

Superior Completo	Média	3,38	3,22	3,31
	N	32	32	32
	Desvio Padrão	1,36	1,38	1,35
Cursando Pós-Graduação	Média	3,34	3,24	3,49
	N	41	41	41
	Desvio Padrão	1,13	1,26	1,12
Pós-Graduado (a)	Média	3,89	3,71	3,72
	N	93	93	93
	Desvio Padrão	1,10	1,31	1,23
Cargo ocupado				
		Pensa em sair da organização	Planeja sair da organização	Tem vontade de sair da organização
Operacional	Média	3,67	3,67	3,67
	N	3	3	3
	Desvio Padrão	1,15	1,15	1,15
Técnico	Média	3,71	3,44	3,62
	N	84	84	84
	Desvio Padrão	1,26	1,46	1,32
Administrativo	Média	3,57	3,52	3,52
	N	84	84	84
	Desvio Padrão	1,22	1,25	1,24
Chefia/Gestão	Média	3,36	3,18	3,18
	N	22	22	22
	Desvio Padrão	1,21	1,43	1,22

É importante ressaltar face os resultados encontrados, especialmente no que tange a dispersão nos resultados da amostra em relação à variável intenção de rotatividade, que deverá existir outras variáveis, não analisadas neste trabalho, que poderiam contribuir para compreender melhor tais resultados. Tais variáveis influenciariam o que o indivíduo deve valorizar e esperar da organização, e assim desenvolver cognições que o levariam ao comportamento de deixar a organização. Um estudo mais aprofundado, com dados específicos fornecidos pela organização sobre a rotatividade dos servidores, considerando outros aspectos do trabalho, e obtendo uma amostra maior, poderia conduzir a resultados mais confiáveis.

4.2 Resultados da Regressão Linear

Os resultados encontrados indicam que os fatores do suporte organizacional explicam 23% ($R^2 = 0,23$) das variações de intenção de rotatividade dos servidores. Os resultados reafirmam a influência da percepção do suporte organizacional na intenção de rotatividade, conforme revela a literatura (EISENBERG *et al.*, 1986. AL-SAKARNAH; ALHAWARY,

2009. RIGGLE; EDMONDSO; HANSEN, 2009. SILVA, 2007. EISENBERG; STINGLHAMBE; VANDENBERGHE; SUCHARSKI; RHOADES, 2002). A descrição completa da regressão está na Tabela 6.

Tabela 6 - Suporte organizacional e intenção de rotatividade (regressão linear)

Variáveis preditoras	R ²	B	Desvio Padrão	β	t	Sig.
Desempenho	0,23	-0,22	0,16	-0,15	-1,33	0,19
Carga de trabalho		0,37	0,14	0,21	2,76	0,01
Suporte Material		0,08	0,21	0,05	0,39	0,69
Promoção, Salários e Ascensão		-0,51	0,18	-0,26	-2,79	0,01

O fator carga de trabalho apresentou relação significativa e positiva com a intenção de rotatividade, já o fator promoção, salários e ascensão apresentou relação significativa e negativa com a intenção de rotatividade. Isto implica dizer que quanto mais foram percebidas exigências e sobrecarga de tarefas atribuídas aos funcionários, maior foi a intenção de rotatividade por parte dos mesmos. Em uma relação inversa, quanto maior foi a percepção de práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários menor foi a intenção de rotatividade.

Os fatores desempenho e suporte material não apresentaram relações significativas com a intenção de rotatividade.

A seguir, na Tabela 7, será apresentado o resultado da regressão linear dos fatores do suporte organizacional sobre os três itens da escala de intenção de rotatividade. Os fatores desempenho e suporte material não tiveram efeitos significativos sobre nenhum dos itens da escala de intenção de rotatividade.

Tabela 7 - Suporte organizacional e os fatores da intenção de rotatividade (regressão linear)

Variável Dependente: pensamento de deixar a organização

	R ²	B	Desvio Padrão	β	t	Sig.
Desempenho	0,26	-0,09	0,16	-0,06	-0,56	0,57
Carga de trabalho		0,43	0,13	0,24	3,25	0,00
Suporte material		-0,05	0,21	-0,03	-0,26	0,79
Promoção, Salários e Ascensão		-0,55	0,18	-0,28	-3,03	0,00

Variável Dependente: planejamento de deixar a organização

	R ²	B	Desvio Padrão	β	t	Sig.
Desempenho	0,17	-0,28	0,19	-0,17	-1,49	0,14
Carga de trabalho		0,35	0,16	0,18	2,23	0,03
Suporte material		0,11	0,25	0,06	0,45	0,65
Promoção, Salários e Ascensão		-0,43	0,21	-0,19	-2,04	0,04

Continua na próxima página

Variável Dependente: vontade de deixar a organização						
	R ²	B	Desvio Padrão	β	t	Sig.
Desempenho		-0,28	0,17	-0,18	-1,61	0,11
Carga de trabalho		0,34	0,14	0,18	2,37	0,02
Suporte material	0,20	0,19	0,23	0,11	0,86	0,39
Promoção, Salários e Ascensão		-0,56	0,19	-0,27	-2,88	0,00

De acordo com o modelo proposto, os fatores do suporte organizacional percebido (desempenho, carga de trabalho, suporte material e promoção, salários e ascensão) explicam 26% ($R^2=0,26$) da variância do pensamento de deixar a organização, 17% ($R^2=0,17$) do planejamento para deixar a organização e 20% ($R^2=0,20$) da vontade de deixar a organização.

Observou-se que a carga de trabalho se relacionou significativamente e positivamente com a intenção de rotatividade, enquanto que o fator promoção, salários e ascensão se relacionou significativamente e negativamente com a intenção de rotatividade. Assim sendo, a medida que a percepção de sobrecarga de trabalho aumentou, aumentou também o pensamento, o planejamento ou ainda a vontade de deixar a organização. Em uma relação inversa, à medida que a percepção de políticas de promoção, salários e ascensão aumentou o pensamento, o planejamento ou ainda a vontade de deixar a organização diminuiu.

Os resultados podem significar que o servidor, em algum momento, pensa, sente vontade ou planeja deixar a organização. Tal comportamento pode ser explicado pela percepção de sobrecarga de trabalho, ou ainda de maneira mais ampla, pela percepção de exigências devido às altas demandas de produtividade. E ainda, pela percepção de que não esteja sendo remunerado de forma justa, em retribuição pelo seu trabalho despendido na organização.

Na concepção de Perse (2011), a política salarial adotada no serviço público é uma das variáveis internas mais relevantes, pois ela justifica em grande parte os movimentos de migração de servidores de uma organização à outra enquanto estão no início da carreira pública, e que geram a rotação de pessoal. Outros estudos, como o de Siqueira e Pereira (2001) corroboram a influência das políticas de remuneração na intenção de rotatividade dos trabalhadores.

A estabilidade que atrai muitas pessoas para o serviço público parece não ser suficiente para manter os servidores na UnB. Quando se considera que os salários dos servidores federais figuram entre os mais baixos do serviço público, os recém empossados continuam prestando concursos até conseguir uma remuneração maior. Sendo assim, a UnB

competem com outros órgãos públicos e outras carreiras, que muitas vezes oferecem o dobro do vencimento pago aos servidores federais, e muitas vezes para exercer as mesmas funções.

No que tange a sobrecarga de trabalho, o estudo realizado por Silva (2007) corrobora com o resultado ora encontrado. Dos empregados investigados, os que se sentiam mais insatisfeitos com a sobrecarga de trabalho tinham mais intenção de deixar a organização.

A sobrecarga de trabalho torna-se algo negativo quando está associada à pressão sentida no trabalho ou quando não está associada aos objetivos do trabalhador, naquilo que ele poderia obter caso dedicasse mais tempo ao trabalho (HAGIHARA *et al.*, 1998. BURKE; KOYUNCU; FIKSENBAUM, 2007 *apud* SILVA 2007).

O resultado deste estudo enfatiza o aspecto negativo da sobrecarga de trabalho, devido a esse fator ter sido relacionado diretamente com a intenção de rotatividade, o que pode representar uma tentativa de fuga de algo indesejado pelo servidor.

Além dos possíveis fatores que ocasionam a sobrecarga de trabalho, já descritos neste trabalho, cabe lembrar que também é visível, no discurso atual, a inserção de uma lógica no âmbito das universidades, com a defesa da polivalência do trabalhador, o qual deve ser capaz de realizar diversas tarefas, sem se cansar. Atualmente, um funcionário ser chamado de *workholic* é considerado um elogio. O oposto é ilustrado pelo profissional cansado, velho, e muitas vezes representado por servidores públicos estáveis (LIMA; BARROS; AQUINO, 2012).

É mister apontar que uma percepção de suporte organizacional favorável permite uma relação de troca justa, em que tanto a organização quanto o empregado se beneficiam, no entanto, se tal percepção é negativa, as consequências podem impactar os vínculos que o indivíduo estabelece com a organização (OLIVEIRA, 2006). Portanto, as universidades federais, considerando seus limites e autonomia, devem atentar para políticas de gestão de pessoas que identifiquem e analisem as demandas dos servidores, no que concerne os consequentes de uma baixa percepção do suporte organizacional, tais como: ausência de comprometimento, estresse, absenteísmo, rotatividade, entre outros, para que não se reforce ainda mais o discurso do senso comum de que todos os servidores públicos federais desenvolvem suas atividades com descaso, baixa eficiência e eficácia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos propostos inicialmente neste trabalho consistiam em descrever o nível de percepção de suporte organizacional e intenção de rotatividade dos servidores técnico-administrativos da UnB, e verificar se existiam relações significativas entre as duas variáveis. Os objetivos ora propostos foram alcançados.

Identificamos que há por parte dos servidores um grau elevado de intenção de rotatividade, embora o desvio padrão alto possa indicar uma não conformidade quanto a esta variável, e uma percepção de suporte organizacional mediana, sendo maior quanto ao desempenho e menor quanto à promoção, salários e ascensão. O resultado da regressão entre as duas variáveis revelou que os fatores do suporte organizacional podem explicar a variação da intenção de rotatividade, sendo que os fatores carga de trabalho e promoção, salários e ascensão foram os fatores significantes para a explicação do modelo.

Observa-se que os fatores que tiveram uma baixa percepção por parte dos servidores, sobrecarga de trabalho e salários, promoção e ascensão, são os mesmos que tem sido objeto de reestruturações e mudanças no contexto da UnB, e mais amplamente das universidades federais, embora a UnB tenha pouco poder decisório sobre tais fatores.

Cabe destacar que no cenário atual de modernização e reestruturação das universidades federais, em que são exigidos cada vez mais profissionais qualificados e preparados e, em contrapartida, essas universidades ainda encontram dificuldade em recrutar devido à realização de poucos concursos públicos e, uma vez realizado o recrutamento, tem dificuldades na retenção e no gerenciamento desses profissionais, os resultados obtidos podem contribuir para o incremento de novas técnicas de administração pública, a serem implementadas pela organização estudada, no que diz respeito às políticas de retribuição aos servidores pelo empenho despendido no trabalho.

Sugere-se que a organização, dentro de suas possibilidades e limitações, incremente a gestão de pessoas, recompondo o quadro permanente, ampliando as atividades de formação e capacitação, valorizando os servidores, superando os limites salariais, e a criação de condições de trabalho atrativas.

Cabe lembrar que uma limitação deste estudo é quanto ao levantamento bibliográfico sobre o tema. No contexto nacional, poucos pesquisadores trabalham com a proposta teórica enfatizada neste estudo. Poucos estudos relacionam a intenção de rotatividade e a percepção do suporte organizacional, com a ênfase aqui proposta, o que dificulta a comparação dos

resultados encontrados. Outra limitação, que pode ser apontada é o fato de o estudo ter sido conduzido em apenas uma organização, o que dificulta a generalização dos resultados.

Considera-se que o presente trabalho contribui para os estudos científicos na temática do comportamento organizacional, e mais ainda, no contexto do serviço público. Outros estudos poderiam ser realizados envolvendo outras variáveis a fim de testar quais outros fatores poderiam prever a intenção de rotatividade no serviço público e em instituições federais de ensino superior, que por suas características particulares, oferecem um vasto campo de pesquisa a ser explorado. Nesse sentido, as informações aqui apresentadas fazem parte apenas de uma abordagem preliminar, fornecendo abertura para outros estudos, cujos resultados poderiam colaborar com as práticas organizacionais e com o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

AL-SAKARNAH, B.; ALHAWARY, F. A. Unraveling the Relationship between Employees' Perception to Organization and Turnover Intentions: Exploring the Mediating Effects of Trust to Organization. **International Journal of Business and Management**, v. 4, n. 10, 2009.

ALLEN, D.; SHORE, L.; GRIFFETH, R. The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. **Journal of Management**, 29, p. 99-118, 2003.

ANDRADE, T. **Valores Organizacionais, Suporte Social, e Organizacional no trabalho: um estudo no setor bancário**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2010.

ANSELM, M. L.; ANGERAMI, E. L. S.; GOMES, E. L. R. Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do município de Ribeirão Preto. **Revista Panamericana de Salud Pública**, 2(1), p. 44-50, 1997.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.

CHANG, E. Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. **Human Relations**, v. 52, n. 10, 1999.

CARMO, G. **Antecedentes da intenção de rotatividade: comprometimento organizacional e confiança do empregado na organização**. Uberlândia: Universidade Federal de Minas Gerais, 2009.

COPRANZANO, R.; MITCHELL, M. S. Social exchange theory: an interdisciplinary review. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 874-900, 2005.

EISENBERG, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 500-507, dez 1986.

EISENBERG, R.; STINGLHAMBER, F.; VANDENBERGHE, C.; SUCHARSKI, I.L.; RHOADES, L. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. **Journal of Applied psychology**, v. 8, n.3, p. 365-573, 2002.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 175-200, maio/ago, 2001.

LEVINSON, H. Reciprocation: the relationship between man and organization. **Administrative Science Quarterly**, v. 9, p. 370-390, 1965.

LIMA, C. A.; BARROS, E. M. C.; AQUINO, C. A. B. Flexibilização e intensificação laboral: manifestações da precarização do trabalho e suas consequências para o trabalhador. **Revista LABOR**, n. 7, v.1, 2012.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management**. Ed. Ohio: South Western/Thomson, 2003.

MENEZES, G. I.; BASTOS, A. V. B. Propriedade psicométricas da Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, UERJ, n. 3, p. 800-817, 2010.

MITCHELL, T. R.; HOLTOM, B. C.; LEE, T. W.; SABLINSKI, C. J.; EREZ, M. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, 44, p. 1102-1121, 2001.

MOBLEY, W. H. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. **Journal of Applied Psychology**, Califórnia, v. 62, n. 2, p. 237-240, 1977.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre, Ortiz, 1992.

NATAL, E. V. de B. **Relações entre Suporte organizacional e Comprometimento Organizacional**. Brasília: Universidade de Brasília, 2011.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 29-51, maio/ago 1999.

OLIVEIRA, A. S. **A percepção do suporte organizacional dos novos servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2006.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V. J.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, art. 4, p. 1054-1072, dez. 2010.

PERRYER, P.; JORDAN, C.; FIRNS, I.; TRAVAGLIONE, A. Predicting turnover intentions: the interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. **Management Research Review**, v. 33, Iss: 9 pp., p. 911 – 923, 2010.

PESCE, M. B. **A Rotatividade de Servidores de Serviços Auxiliares da Procuradoria-Geral do Estado**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

PRICE, J. L. MUELLER, C. W. **Absenteeism and turnover among hospital employees**. Greenwich: JAI Press, 1986.

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional [da] Universidade de Brasília, 2011-2015. Brasília: Universidade de Brasília, 2011-. Quinquenal.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: a review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 698-714, 2002.

RIGGLE, R.J.; EDMONSDON, D.R.; HANSEN, J.D. A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 1027-1030, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1990.

ROSSE, J.G.; HULIN, C.L. Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 36, p. 324–347, 1985.

SHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

SILVA, K. L. A. B. **Impacto dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade**. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2007.

SIQUEIRA, M.M.M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. Brasília: Universidade de Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M.M.M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 10 n. 1, 83-93, 2005.

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE-JUNIOR, S. **Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho**. In J.C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade; A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (p. 300-328). Artmed: Porto Alegre, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M., GOMIDE Jr, S., MOURA, O. I., & MARQUES, T.M. Um modelo pós cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos. In: XXVI Congresso Interamericano de Psicologia. **Resumos....** São Paulo, 1997.

SIQUEIRA, M. M. M.; PEREIRA, S. E. F. N. Análise de um modelo afetivo para intenção de sair da organização. **Revista da SPTM**, 4 (6), 48-57, 2001.

TAMAYO, R. M.; TRÓCCOLI, B. T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de *coping* no trabalho. **Estudos em Psicologia**, v. 7 (1), p. 37-46, 2002.

VALENTINE, S.; GRELLER, M. M.; RICHTERMEYER, S. B. Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. **Journal of Business Research**, v. 59, p. 582-588, 2006.

VANDENBERG, R. J. Desegregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When do Intentions Predict Turnover Behavior? **Human Relations**, 1999.

APÊNDICE

Apêndice A – Instrumento

Apresentação

Prezado servidor técnico-administrativo,

Neste momento, você está recebendo uma mensagem eletrônica convidando-o para participar de uma pesquisa sobre rotatividade e percepção do suporte organizacional. Sua participação é imprescindível para a execução do trabalho.

Não existem opções certas nem erradas, o que importa é a sua opinião sincera. Procure a alternativa de resposta que melhor reflita a sua percepção do que ocorre na organização em que você trabalha. O levantamento de dados não possibilita sua identificação e os dados serão utilizados apenas para fins acadêmicos, pois trata-se de pesquisa para a conclusão do curso de Especialização em Gestão Universitária (monografia).

O questionário é pequeno com tempo médio de preenchimento de 10 minutos. Por gentileza, não deixe questões em branco.

Ao clicar no link abaixo você será direcionado para a página do questionário.

<http://www.surveymonkey.com/s/XQT7XL9>

Obrigada por colaborar!

Eurides Borges

Servidora da Universidade de Brasília

euridesab@unb.br

Questão 1

A seguir é apresentado um questionário contendo afirmativas que representam possíveis opiniões que um funcionário pode ter em relação à sua empresa ou órgão em que trabalha. Suas respostas serão totalmente confidenciais e anônimas.

As informações registradas por você neste questionário serão analisadas de forma agrupada e em conjunto com outras obtidas junto a uma grande amostra. Por favor, procure não deixar questões sem resposta, pois a qualidade dos resultados dependerá do seu empenho em responder com precisão e cuidado.

Por organização você deve entender a empresa ou órgão público no qual você trabalha atualmente. Por escala você deve entender a associação de sua opinião a números em ordem crescente como os que aparecem na página seguinte. Sua opinião poderá variar de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”.

1	2	3	4	5
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a sua opinião marque nos números colocados à direita de cada frase.

Deixa faltar os materiais necessários ao bom desempenho	1	2	3	4	5
Pouco reconhecimento pelo trabalho bem feito	1	2	3	4	5
Paga salário digno ao funcionário	1	2	3	4	5
Funcionário conhece metas de desempenho esperadas	1	2	3	4	5
Fornece materiais em quantidade suficiente	1	2	3	4	5
Valoriza novas ideias	1	2	3	4	5
Leva em conta o esforço do funcionário para atingir resultados	1	2	3	4	5
Funcionário exemplar recebe mais recompensas que os outros	1	2	3	4	5
Propicia salários compatíveis com os melhores do mercado	1	2	3	4	5

Desconsidera sugestões de mudança nas rotinas de trabalho	1	2	3	4	5
Final de carreira com salários baixos	1	2	3	4	5
Melhora constantemente as condições físicas do local de trabalho	1	2	3	4	5
Presta orientação pessoal ao funcionário	1	2	3	4	5
Desconsidera interesses pessoais, ao tomar decisões administrativas que envolvem o funcionário	1	2	3	4	5
Dinamiza e moderniza processos de trabalho	1	2	3	4	5
Prefere contratar pessoal externo, a treinar o pessoal interno	1	2	3	4	5
Oferece raras oportunidades de promoção	1	2	3	4	5
Desenvolve as capacidades do funcionário	1	2	3	4	5
Cumpre promessas e acordos estabelecidos com o empregado	1	2	3	4	5
Procura conhecer dificuldades na execução das tarefas	1	2	3	4	5
Salários que reduzem o impacto da inflação	1	2	3	4	5
Oferece suporte financeiro extra	1	2	3	4	5
Atualiza o funcionário quanto às novas tecnologias	1	2	3	4	5
Chama a atenção por pequenos erros	1	2	3	4	5
Promove o funcionário para cargos melhor remunerados	1	2	3	4	5
Fornece informações necessárias à execução eficaz das tarefas	1	2	3	4	5
Efetua constantemente a manutenção de máquinas e equipamentos	1	2	3	4	5
Fornece os equipamentos necessários ao desempenho eficaz	1	2	3	4	5
Desvaloriza os esforços do funcionário	1	2	3	4	5
Fornece ferramentas de má qualidade	1	2	3	4	5
Mantém coerência entre diretrizes, metas e ações	1	2	3	4	5
Mantém inadequados os ambientes de trabalho	1	2	3	4	5
Submete o funcionário a uma carga excessiva de trabalho	1	2	3	4	5
Sobrecarrega de trabalho os melhores funcionários	1	2	3	4	5
Adquire lentamente os equipamentos de segurança no trabalho	1	2	3	4	5
Não oferece cargos importantes para o funcionário	1	2	3	4	5
Obriga o funcionário a cumprir horas extras	1	2	3	4	5
Coloca funcionários em locais incompatíveis com suas características pessoais	1	2	3	4	5
Libera recursos financeiros em tempo hábil	1	2	3	4	5

Consulta o funcionário antes de promover mudanças no trabalho	1	2	3	4	5
Presta orientação técnica ao funcionário	1	2	3	4	5
Mantém sujos os locais de trabalho	1	2	3	4	5
Interessa-se apenas pela produção	1	2	3	4	5
Não incentiva escolaridade excedente	1	2	3	4	5
Suga a energia do funcionário	1	2	3	4	5
Promoção e ascensão compatíveis com as aspirações pessoais do funcionário	1	2	3	4	5
Investe na capacitação profissional do funcionário	1	2	3	4	5
Mantém baixas as recompensas financeiras	1	2	3	4	5
Funcionário opina decisivamente na resolução de problemas	1	2	3	4	5
Determina prazos irreais para a entrega de trabalhos	1	2	3	4	5
Toma providências para sanar dificuldades ao desempenho eficaz	1	2	3	4	5
Procura adquirir equipamentos modernos de trabalho	1	2	3	4	5

Questão 2

1	2	3	4	5
NUNCA	RARAMENTE	ALGUMAS VEZES	FREQUENTEMENTE	SEMPRE

	1	2	3	4	5
Você pensa em sair da empresa onde trabalha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Você planeja sair da empresa onde trabalha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Questão 3. Sexo

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Questão 4. Escolaridade

- ☐ Fundamental completo
- ☐ Médio completo
- ☐ Cursando superior
- ☐ Superior completo
- ☐ Cursando pós-graduação
- ☐ Pós-graduado (a)

Questão 5. Há quanto tempo você trabalha nesta Instituição? (Informar em anos. Arredondar para cima as frações)

Questão 6. Que tipo de cargo ocupa na Instituição?

- ☐ Operacional
- ☐ Técnico
- ☐ Administrativo
- ☐ Chefia/Gestão

Questão 7. Em qual unidade você trabalha? (Insira no campo abaixo a sigla da unidade de lotação)